

JEL Classification:
M 5

UDC 005.95-051

DOI: 10.30857/2415-
3206.2023.1.3

ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM – AKTUALNE WYZWANIA DLA MENEDŻERA W WARUNKACH KRYZYSOWYCH

Grzegorz RIPPEL¹, Uliana HUZAR²

¹ Właściciel firmy szkoleniowo-doradczej
«ILLUSTRO», Opole, Polska

² Lwowskiego Państwowego Uniwersytetu Kultury
Fizycznej im. Iwana Boberskiego, Lwów, Ukraina

WPROWADZENIE. Dynamizm sytuacji społecznej, gospodarczej, politycznej bezpośrednio wpływa na funkcjonowanie organizacji, a więc także kreuje nowe wyzwania dla menedżerów związane z zarządzaniem zespołami zdalnymi. Celem pracy jest prezentacja aktualnych wyzwań dla menedżerów zarządzających zespołami w warunkach kryzysowych.

METODY. W ramach naszych badań wykorzystaliśmy takie warianty klasycznej metody opisowej jak opisowo-analityczna i opisowo-historyczna, analiza typologiczna oraz metoda badań empirycznych.

WYNIKI. Kryzysy, których doświadcza dziś ludzkość, stwarzają niezwykle trudności w podejmowaniu skutecznych decyzji dotyczących zarządzania zespołem. Zespoły muszą szybko integrować dostępne informacje, aby na miejscu podejmować świadome decyzje i aktualizować swoje decyzje w miarę pojawiania się nowych informacji. Ponadto podejmowanie właściwych decyzji jest trudne, ponieważ wymaga poświęceń dla dobra wspólnego,

wreszcie realizacja podjętych decyzji nie jest łatwa, ponieważ wymaga wytrwałości w obliczu silnej presji społecznej.

WNIOSKI. Przedstawione wnioski i pomysły mogą stanowić pewną inspirację dla menedżerów, w jaki sposób świadomie budować skuteczne zespoły w oparciu nie tylko o powszechnie znane koncepcje, ale przede wszystkim z dużym wyczuleniem na kwestie związane z komunikacją w zespole. Jesteśmy przekonani, że tematyka będzie się dynamicznie rozwijać. W jakim kierunku – będzie zależać od menedżerów. W tym miejscu warto zacytować klasyka zarządzania Petera Druckera: «najlepszą metodą przewidywania przyszłości jest jej tworzenie». Tak więc skuteczność działań menedżerów będzie w dużej mierze zależała od nich samych.

Słowa kluczowe: kompetencje; budowanie i zarządzanie zespołem; zarządzanie zespołem rozproszonym; komunikacja w zespole; warunki kryzysowe.

NUMBER OF REFERENCES	NUMBER OF FIGURES	NUMBER OF TABLES
15	1	0

JEL Classification:
M 5

УДК 005.95-051

DOI: 10.30857/2415-
3206.2022.2.3

УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ – АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ КРИЗИ

Грегож РІПШЕЛ¹, Уляна ГУЗАР²

¹ Навчально-консалтингова компанія «Ілюстро»,
Ополе, Республіка Польща

² Львівський державний університет фізичної
культури імені Івана Боберського, Львів, Україна

ВСТУП. Динамічність соціальної, економічної та політичної ситуації безпосередньо впливає на функціонування організації, а отже, створює нові виклики для менеджерів, пов'язані з управлінням командами. Мета роботи – дослідити актуальні виклики для менеджерів, які управляють командами в умовах кризи.

МЕТОДИ. У нашому дослідженні ми застосували такі варіанти класичного описового методу як описово-аналітичний та описово-історичний, типологічний аналіз та емпіричний метод дослідження.

РЕЗУЛЬТАТИ. Кризи, які сьогодні переживає людство, створюють надзвичайні труднощі у прийнятті ефективних рішень щодо управління командою. Команди повинні швидко інтегрувати наявну інформацію, щоб приймати обґрунтовані рішення на місцях, і оновлювати свої рішення, коли

з'являється нова інформація. Крім того, приймати правильні рішення важко, тому що це вимагає жертв заради загального блага, а остаточно реалізувати прийняті рішення нелегко, оскільки це вимагає наполегливості в умовах сильного соціального тиску.

ВИСНОВКИ. Представлені висновки та ідеї можуть стати джерелом натхнення для менеджерів щодо того, як свідомо будувати ефективні команди, засновані не лише на загальновідомих концепціях, але, перш за все, з великою чутливістю до питань, пов'язаних з командною комунікацією. Ми переконані, що тема розвиватиметься динамічно. В якому напрямку – залежатиме від менеджерів.

Ключові слова: компетенції; командоутворення та управління; управління командою; командна комунікація; кризові умови.

WPROWADZENIE. Dynamizm sytuacji społecznej, gospodarczej, politycznej bezpośrednio wpływa na funkcjonowanie organizacji, a więc także kreuje nowe wyzwania dla menedżerów związane z zarządzaniem zespołami zdalnymi. Globalna sytuacja kryzysowa, taka jak pandemia, i teraz dzisiejsza wojna Rosji z Ukrainą, mają bezpośredni wpływ na zmianę zasad zarządzania nie tylko w krajach o trudnej sytuacji gospodarczej, ale także w ogólnoswiatowej społeczności.

Problematykę zarządzania sytuacjami kryzysowymi rozważali w swoich pracach naukowcy V.V. Gobela, Z.B. Zhivko, G.Z. Leskiv, S.I. Melnyk (2022), teoretyczne i stosowane zasady współczesnego antykryzysowego zarządzania przedsiębiorstwem zostały uwzględnione w opracowaniach I.V. Kryvyovyazyuk (2020), A.O. Kasyanova (2015), antykryzysowe zarządzanie korporacyjne w pracach S.S. Hasanova, A.M. Shtangret i Ya.V. Kotlyarevskiy (2012). Jednak dziś problematyka efektywnego zarządzania zespołem w czasie kryzysu pozostaje niedostatecznie zbadana.

METODY BADANIA. W ramach naszych badań wykorzystaliśmy takie warianty klasycznej metody opisowej jak opisowo-analityczna i opisowo-historyczna, analiza typologiczna oraz metoda badań empirycznych. W artykule podejmujemy prezentację aktualnych wyzwań dla menedżerów zarządzających zespołami w warunkach kryzysowych.

WYNIKI BADANIA. Człowiek jako istota społeczna zawsze musiał funkcjonować w ramach grup, które pozwalały mu przetrwać i rozwijać się w każdych warunkach. Także dziś sprawnie działające zespoły w ramach struktur organizacji stanowią podstawę skutecznego osiągnięcia celów taktycznych, operacyjnych czy strategicznych dla organizacji. Według Michała Jezuseka – w dobie organizacji bazujących na rozwoju wiedzy, kompetencji i szeroko pojętego kapitału intelektualnego pracowników, umiejętność stworzenia grupy specjalistów dążących do osiągnięcia wspólnego celu organizacji jest niemalże fundamentem jej funkcjonowania (Jezusek, 2021).

To rosnące dziś zainteresowanie zespołami wynika z potrzeby skutecznej reakcji na zjawiska zachodzące aktualnie w społeczeństwach oraz organizacjach, a ich odzwierciedleniem w biznesie może być określenie VUCA czy dziś jeszcze bardziej aktualne – BANI.

Innym powodem wzrostu zainteresowania zespołami jest pogłębiający się kryzys więzi i relacji w społeczeństwach., czego pochodną jest kryzys więzi w organizacjach. Amerykański socjolog Richard Sennett (2010) opisując przed ponad dekadą zjawiska zachodzące w gospodarce kapitalistycznej podkreślił znaczenie trzech deficytów, które coraz mocniej odciskają swoje piętno na relacjach międzyludzkich. Deficyty te powstały wskutek strukturalnej przemiany w społeczeństwach, a dotyczą kolejno:

• obniżenia lojalności wobec instytucji, szczególnie osłabienia nieformalnych więzi zaufania między pracownikami. W tym kontekście istotne jest pojęcie kapitału społecznego określanego jako zespół nieformalnych wartości i norm, które uznają członkowie danej grupy i które umożliwiają im współpracę (Fukuyama, 2000). Jego podstawowe wartości w przypadku organizacji opierają się na takich cechach jak zdolność do współpracy pomiędzy ludźmi i pracownikami, do kompromisu i dialogu, społecznej wiarygodności (Marek, 2000).

- pogorszenia się stanu wiedzy instytucjonalnej.

Mówiąc dalej o otaczającej nas dynamicznej rzeczywistości organizacyjnej warto odnieść się do francuskiego socjologa – Michela Crozier, który te zjawiska dezindustrializacji scharakteryzował jako sytuację, w której tradycyjny przemysł pozostanie, ale zniknie logika dotychczasowego społeczeństwa przemysłowego, a więc: zmienia się struktura zatrudnienia, wzrasta rola nowoczesnej technologii i usług, procesy globalizacji gospodarki, zagrożenie stabilności dużych firm. To z kolei będzie determinować nowa logikę działania, która będzie opierać się na: zdolności do tworzenia innowacji w sferze produktów, techniki ale i relacji międzyludzkich, wzrastającej roli kapitału ludzkiego oraz zmiany doboru ludzi w organizacjach- będzie liczyć się umiejętność działania, a nie dyplomy (Crozier, 1993).

Opisane powyżej zjawiska stanowią wyzwania dla liderów zespołów i determinują wiele konsekwencji dla codziennego funkcjonowania życia biznesowego zespołów w postaci chociażby:

- swoistej *modę na zainteresowanie zespołami* jako użytecznymi narzędziami w osiąganiu celów firmy. W efekcie można dziś zauważyć swoistą „modę na zespół” w wielu firmach- zespoły często są tworzone odgórnie, liderzy takich zespołów mają narzucony skład uczestników i określone rezultaty do osiągnięcia. Wobec powszechnej „mody na zespoły” menedżerom nie wypada powiedzieć, że nie lubią lub nie chcą pracować w danym zespole, w rezultacie deklarują, że im taka sytuacja odpowiada, ale czy na pewno tak jest w rzeczywistości czy to tylko deklaracja? Taką sytuację deklaracji opisuje w case study Ed Carpenter z Intela, kiedy to rozpoczął sesję ze swoimi zespołem nad poprawą efektywności współpracy: członkowie ścisłego kierownictwa optymalizowali funkcjonowanie swoich działów, lecz nie orientowali się na dobro całej organizacji. Prawie nie rozmawiali ze sobą i rzadko starali się wyobrazić sobie, jak mogliby sobie nawzajem pomagać. Jak powiedział później któryś z moich menadżerów, nie troszczyli się w gruncie rzeczy o sukcesy innych” (Senge, 2013);

- wzrostem zainteresowania *zjawiskami zachodzącymi w zespołach* w kontekście ich skuteczności (np. synergia, zjawiska psychologiczne typu rozproszenie odpowiedzialności, działania w zespołach międzygeneracyjnych),

badaniami nad możliwościami wzrostu skuteczności zespołów i przyczynami ich porażek bądź niezadowolającej efektywności, ale także znaczącym w ostatnich dwóch latach zainteresowaniem zespołami rozproszonym, pracą zdalną w ramach zespołów (co należy pojmować w dużej mierze jako rezultat pandemii i przymusowego przejścia na tryb pracy zdalnej wielu pracowników, uczniów, studentów). W tym wypadku możemy mówić o tzw. zespołach 4D. Skrót ten oznacza zespoły: zróżnicowane (diverse), rozproszone (dispersed), dynamiczne (dynamic) i zdigitalizowane (digital) (Haas, Mortensen, 2016);

- rosnące zainteresowanie kluczowymi *kompetencjami menedżerskimi koniecznymi do budowania i zarządzania zespołami*. Józef Penc uważa, że od skutecznych menedżerów wymaga się przede wszystkim predyspozycji do kierowania ludźmi – ta najważniejsza dziedzina zarządzania nigdy bowiem nie była tak trudna, jak obecnie” (Penc, 2005).

Kluczowymi kompetencjami związanymi z zespołami przedstawiono na rysunku (rysunek 1).

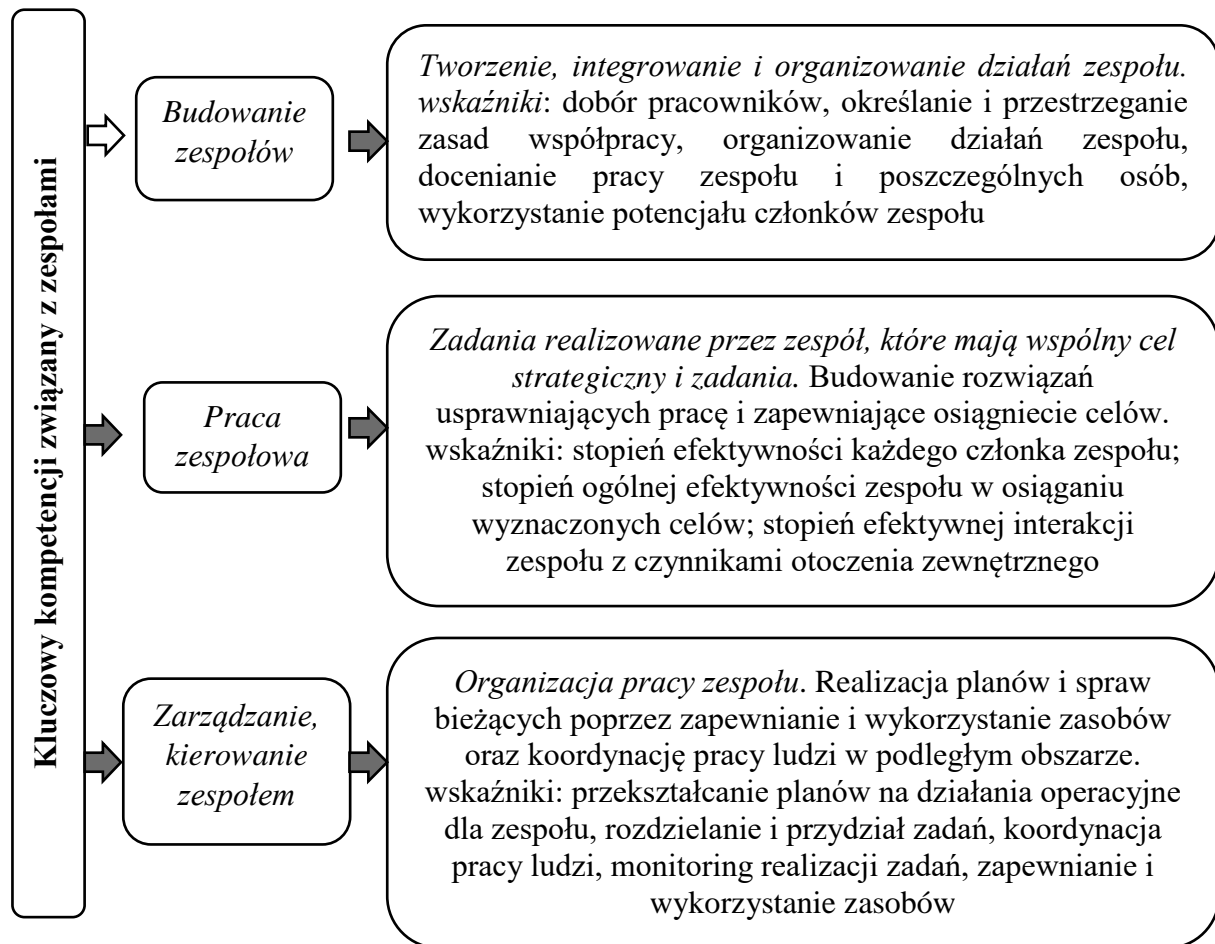
- wzrostem zainteresowania różnego rodzaju szkoleniami, kursami, webinarami omawiającymi zasady budowania zespołów i liderstwem. Warto jednak zwrócić uwagę, że uczenie współpracy zespołowej może przebiegać niejako „przy okazji” stworzonej przez właściwy klimat zwany organizacją uczącą się. Wtedy menedżerowie mają okazję nabywać nowe umiejętności, bo pole do tego tworzy organizacja. Zdaniem Etienne Wengera, procesy uczenia się (także współpracy zespołowej) w nowoczesnych organizacjach nie mogą być rozumiane jako proces indywidualny jednostki, ale powinny zakładać: uczenie się jest dla człowieka czymś równie naturalnym co jedzenie czy spanie; człowiek uczy się bezwiednie poprzez aktywne uczestnictwo w życiu różnych grup społecznych (Evans, 2005).

Teoretyczne badania i praktyczne doświadczenie pozwalają zasugerować kluczowe parametry przewagi dzisiejszych zespołów – wybrane wskazówki dla menedżerów.

a. Jasne wyznaczenie celów (ale także elastyczna nieustępliwość).

Wyznaczanie klarownych celów (krótko i długoterminowych) ma szczególne znaczenie w sytuacji pracy zdalnej, zarówno dla zespołu (cele zespołowe) jak i dla pojedynczych pracowników – członków teamu.

Kiedy przez dłuższy czas pracujemy samodzielnie we własnej przestrzeni, nie mając bezpośredniego kontaktu fizycznego z innymi członkami zespołu, rośnie ryzyko nie tylko osłabienia tych więzi zespołowych, ale także pewnej demotywacji czy rozproszenia uwagi. Dlatego jasny cel zakomunikowany i regularnie przypominany przez lidera daje poczucie stabilizacji członkom zespołu. Cel staje się swoistą latarnią morską – punktem odniesienia dla pracowników wpływających do wspólnego portu.



Źródło: opracowane przez autorów.

Rysunek 1. Kluczowymi kompetencjami związanymi z zespołami

Mówiąc o celach, nie sposób nie odnieść się do akronimu SMART. Warto wspomnieć, że oprócz wielu kombinacji tego akronimu w oryginale opisanym przez Georga T. Dorana w 1981r. SMART oznaczał kolejno:

- *Specific*: specyfika – ogólne cele nie wystarczą, dlatego trzeba konkretnie i jednoznacznie określić, co się chce osiągnąć.
- *Measurable*: mierzalność – konieczne jest zastosowanie określonych kryteriów, aby ocenić postęp w osiągnięciu wyznaczonego celu.
- *Assignable*: wykonalność – analiza realności osiągnięcia założonego celu, porównanie czasu, wysiłku i kosztów z oczekiwanymi korzyściami i innymi priorytetowymi zadaniami przedsiębiorstwa.
- *Realistic*: trafność – istotność celu w szerszej organizacji.
- *Time-related*: ograniczenia czasowe: czas – określenie docelowej daty i zadanie konkretnych pytań o to, co można zrobić w tym okresie.

Właśnie w kontekście celów ten trzeci element SMART – «assignable» jest szczególnie istotny w analizie efektywności zespołu. Warto podkreślić, że jako

lider zespołu zdalnego powinien wyznaczyć jasny cel dla zespołu, ale jednocześnie w ramach tego celu ogólnego wyznaczyć konkretne podzadania (podcele) dla poszczególnych osób. Dzięki temu unikniesz ryzyka tzw. rozproszenia odpowiedzialności.

Przygotowując cele dla zespołu warto przypomnieć, że «w krótkim okresie liderzy mogą być efektywni, nawet jeśli skupią się tylko na osiągnięciu celów. Prawdopodobnym rezultatem takiego podejścia będzie jednak pogorszenie się poziomu czynnika ludzkiego w organizacji. Koncentracja tylko na wynikach sprawia, że zapomina się o morale i zadowoleniu z pracy swoich pracowników (Blanchard, 2007).

Ważnym elementem przy planowaniu celów zespołowych jest także elastyczna nieustępliwość. Działanie to najczęściej jest opisywane jako jedna ze strategii działania w sytuacji konfliktowej, a polega na obniżaniu napięcia i podejmowaniu dialogu z przeciwnikiem po to, by określić zadowalające obie strony sposoby rozwiązania sporu. Jednocześnie zakłada się, że z pewnych celów i interesów nie można zrezygnować. Elastyczność polega na tym, że jedna ze stron odmawia prowadzenia ogólnych dyskusji moralnych na temat przeciwnika. W związku z tym oczekuje się, że druga strona przyjmie taką samą reakcję, co doprowadzi do pewnych zasad pojednania. Takie działania mogą zmniejszyć konflikt, który może przybrać większą skalę.

Mówiąc o elastycznej nieustępliwości chodzi o sytuację, gdy ważne jest osiągnięcie określonego celu (i tutaj jesteś nieustępliwy), ale jako lider pozwalasz na znajdowanie różnych dróg dojścia do tego celu (tutaj jesteś elastyczny, pozwalasz członkom zespołu na poszukiwanie własnych rozwiązań – oczywiście zgodnie z obowiązującym prawem, zasadami współżycia społecznego, obowiązującymi zasadami w firmie czy wyznacznikami kultury organizacyjnej). Zasada ta świetnie sprawdza się w momencie, gdy masz w zespole samodzielnych, doświadczonych pracowników, których motywuje tworzenie nowych rzeczy, lubią się motywować, inspirować, rozwijać i uczyć się, a nie satysfakcjonuje ich powtarzalność zadań. Warto w tym miejscu przypomnieć sobie nieco już chyba przez praktyków zapomnianą koncepcję zarządzania sytuacyjnego Paula Herseya i Kennetha Blancharda. Zakłada ona dostosowanie sposobu zarządzania w zależności od stopnia rozwoju i samodzielności pracownika. Model elastycznej nieustępliwości doskonale sprawdza się z pracownikami na poziomie S1 i S4 (określani w terminologii Blancharda jako Praktyk i Ekspert).

b. Jasne zasady komunikacji (indywidualnej i w grupie) i otwartość w komunikacji.

Skuteczna komunikacja w zespole stanowi kręgosłup jego funkcjonowania. Jak pokazuje praktyka oraz badania prowadzone nad zespołami, właśnie forma komunikowania, opracowane jasne zasady wymiany poglądów i otwartość w

prezentowaniu swojego zdania stanowi podstawę sukcesów zespołów. Właściwą formę komunikowania łatwiej utrzymać w zespołach pracujących ze sobą bezpośrednio, dlatego faktycznym wyzwaniem dla teamleaderów zespołów pracujących zdalnie jest wypracowanie takiej kultury komunikowania z zastosowaniem odpowiednich narzędzi (np. komunikatorów), które przynajmniej przybliżą (bo na pewno nie zastąpią) w jakiś stopniu osoby z zespołów do siebie w sprawach wzajemnego zaufania, odczytywania komunikatów nie tylko werbalnych ale i pozawerbalnych – w przypadku komunikacji za pośrednictwem narzędzi jesteśmy tych możliwości po prostu pozbawieni. Zyskujemy szybkość i wygodę kontaktów kosztem ich prawdziwości, faktycznego zrozumienia głębi, motywów czy intencji rozmówcy. Tym bardziej ważna staje się forma wypowiedzi – jak podkreślają autorzy badań zrealizowanych na MIT «wydaje się niemal absurdalne, że sposób komunikowania się jest o wiele ważniejszy dla sukcesu grupy niż treści, które przekazujemy» (Pentland, 2012).

c. Planowanie pracy dla siebie i innych (*do tego wspólne narzędzia, organizacja dnia pracy*).

Zarządzanie zespołem pracującym zdalnie to duże wyzwanie jeśli chodzi o organizację pracy. Kluczowymi sprawami są:

- ustalenie wspólnych dla wszystkich metod organizacji pracy zdalnej. Celem jest zapewnienie np. wspólnych godzin, gdy wszyscy są dostępni, ustalenie stałych godzin telekonferencji czy zasad prezentacji postępów pracy, przygotowania do zebrań online. Efektem ma być wytworzenie pewnych rytuałów pracy zdalnej dla zespołu;

- dobranie właściwych, optymalnych narzędzi (oprogramowania) wspierających realizację działań zespołowych w ramach pracy rozproszonej;

- zapewnienie uczestnikom odpowiednich kompetencji w zakresie samodzielnej organizacji czasu pracy (kompetencje z zakresu zarządzania sobą w czasie wraz ze znajomością technik typu: ustalanie priorytetów, matryca Eisenhowera). Jest to bardzo ważne, bowiem praca zdalna wiąże się z koniecznością wysokiego poziomu automotywacji. Często praca zdalna wiąże się z wysokim poczuciem zadaniowości i pojawia się możliwość, że pracownik opłacany wynagrodzeniem za godziny realizuje swoje zadania poza standardowymi godzinami (z racji np. tego że wygodniej mu się pracuje w nocy lub w ciągu dnia nie ma możliwości swobodnej pracy z domu) i nie jest wtedy w pełni dostępny dla pozostałych członków zespołu lub pracuje krócej. Często bowiem elastyczny czas pracy (jeśli taki włączymy w pracę zespołu zdalnego) jest traktowany jako możliwość krótszego czasu pracy.

Powyższe działania związane z organizacją metod pracy i narzędzi mają szczególne znaczenie, gdy: zespół rozpoczyna prace w trybie całkowicie zdalnym bądź hybrydowym (i nie ma wcześniejszych doświadczeń w tym

zakresie); w zespole są młodzi stażem pracownicy (wg koncepcji Blancharda na poziomie S1 i S2), niezintegrowani z innymi członkami zespołu.

WNIOSKI. Kryzysy, których doświadcza dziś ludzkość, stwarzają niezwykle trudności w podejmowaniu skutecznych decyzji dotyczących zarządzania zespołem. Zespoły muszą szybko integrować dostępne informacje, aby na miejscu podejmować świadome decyzje i aktualizować swoje decyzje w miarę pojawiania się nowych informacji. Ponadto podejmowanie właściwych decyzji jest trudne, ponieważ wymaga poświęceń dla dobra wspólnego, wreszcie realizacja podjętych decyzji nie jest łatwa, ponieważ wymaga wytrwałości w obliczu silnej presji społecznej.

Przedstawione wnioski i pomysły mogą stanowić pewną inspirację dla menedżerów, w jaki sposób świadomie budować skuteczne zespoły w oparciu nie tylko o powszechnie znane koncepcje, ale przede wszystkim z dużym wyczuleniem na kwestie związane z komunikacją w zespole. Jesteśmy przekonani, że tematyka będzie się dynamicznie rozwijać. W jakim kierunku – będzie zależać od menedżerów. W tym miejscu warto zacytować klasyka zarządzania Petera Druckera: «najlepszą metodą przewidywania przyszłości jest jej tworzenie». Tak więc skuteczność działań menedżerów będzie w dużej mierze zależała od nich samych.

REFERENCES:

Gobela, V. V., Zhivko, Z. B., Leskiv, G. Z., Melnyk, S. I. (2022). Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi: przewodnik po studiach. Lwów: Lwowski Państwowy Uniwersytet Spraw Wewnętrznych, 228 s. [in Ukraiński].

Kryvyovyazyuk, I. (2020). Antykryzysowe zarządzanie przedsiębiorstwem: przewodnik po studiach. Wydanie 3, dodatek. i przetwarzania Kijów: Wydawnictwo „Condor”. 396 s. [in Ukraiński].

Kasyanova, A. O. (2015). Specyfika wdrażania zarządzania antykryzysowego w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych: planowanie, strategię, restrukturyzacja. *Przegląd naukowy*, Nr 1, S. 86–98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2015_1_13 [in Ukraiński].

Hasanov, S. S., Shtangret, A. M., Kotlyarevskiy, Y. V. et al. (2012). Antykryzysowe zarządzanie przedsiębiorstwem: aspekty teoretyczne i stosowane. K.: DNNU "Acad. Fin. zarządzanie". 301 s. [in Ukraiński].

Jezusek, M. (2021). Praca zespołowa w: Człowiek w organizacji. Grzegorz Biesok, Jolanta Wyród-Wróbel (red.). Warszawa. 83 s. [in Polskim].

Sennett, R. (2010). Kultura nowego kapitalizmu. MUZA SA, Warszawa. 52 s. [in Polskim].

Fukuyama, F. (2000). Wielki wstrząs. Natura ludzka a odbudowa porządku społecznego. Warszawa. 24 s. [in Polskim].

Marek, S. (2000). Szczepański, Kapitał społeczno-kulturowy a rozwój lokalny i regionalny. Tychy. 6 s. [in Polskim].

Crozier, M. (1993). Przedsiębiorstwo na podsłuchu. *Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*. Warszawa. S. 20–35 [in Polskim].

Senge, P. (2013). Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka. Warszawa. 456 s. [in Polskim].

- Haas, M., Mortensen, M. (2016). Tajniki skutecznej pracy zespołowej. HBRP. 60 s. [in Polskim].
- Penc, J. (2005). Sztuka skutecznego zarządzania. Kraków. 10 s. [in Polskim].
- Evans, C. (2005). Zarządzanie wiedzą. Warszawa. S. 15–16 [in Polskim].
- Blanchard, K. (2007). Przywództwo wyższego stopnia. Warszawa. 15 s. [in Polskim].
- Pentland, A. S. (2012). Nowe odkrycia na temat budowania doskonałych zespołów. Harvard Business Review Polska. S. 58 [in Polskim].

AUTHOR (S) BIOSKETCHES



Rippel Grzegorz, entrepreneur, consultant, business trainer, career counselor and academic lecturer, owner of the training and consulting company «ILLUSTRO», Opole, Poland

E-mail: grzegorz.rippel@illustro.pl



Huzar Uliana, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business, Lviv State University of Physical Culture, Lviv, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0003-0004-1462>

E-mail: ulynal@ukr.net

COPYRIGHTS

©2023 The author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, as long as the original authors and source are cited. No permission is required from the authors or the publishers.

HOW TO CITE THIS ARTICLE

Rippel, G., Huzar, U. (2023). Zarządzanie zespołem – aktualne wyzwania dla menedżera w warunkach kryzysowych. *Management*, 1(37): 29–38. <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2023.1.3>.